

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Landasan teori merupakan kumpulan konsep, prinsip, dan teori yang dijadikan dasar untuk membahas dan menganalisis permasalahan dalam suatu penelitian. Landasan ini digunakan untuk memberikan kerangka berpikir yang sistematis dan logis, serta sebagai pijakan dalam merumuskan hipotesis atau dugaan sementara terhadap masalah yang diteliti.

Dengan adanya landasan teori, penelitian memiliki dasar ilmiah yang kuat karena didukung oleh teori-teori yang sudah terbukti dan diterima secara akademis. Landasan teori juga membantu peneliti memahami keterkaitan antara variabel-variabel yang diteliti serta menunjukkan posisi penelitian dalam konteks ilmu pengetahuan yang lebih luas.

2.1.1. Teori *Leader-Member Exchange* (LMX)

Social Exchange Theory George Graen, Fred Dansereau, (1995) merupakan grand theory yang mendasari penelitian ini. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan sosial dalam organisasi dibangun atas dasar pertukaran (*exchange*) antara kedua belah pihak, di mana setiap pihak memberikan kontribusi dan mengharapkan imbalan yang sesuai atau lebih. Dalam konteks organisasi, pertukaran ini tidak hanya bersifat ekonomis, tetapi juga melibatkan aspek sosial, emosional, dan psikologis.

Prinsip utama *Social Exchange Theory* adalah:

1. *Reciprocity*

Setiap pihak dalam hubungan diharapkan memberikan timbal balik atas apa yang diterima

2. *Satisfaction*

Kepuasan dalam hubungan bergantung pada seberapa besar manfaat yang diterima melebihi biaya yang dikeluarkan

3. *Interdependence*

Kedua belah pihak saling tergantung untuk mencapai tujuan bersama

4. *Cost-Benefit Analysis*

Individu secara sadar atau tidak sadar melakukan kalkulasi manfaat dan biaya dalam setiap interaksi

2.1.2. Teori *Transformational Leadership*

Transformational Leadership theory menjelaskan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama organisasi. Pemimpin transformasional memengaruhi bawahan melalui empat dimensi utama: idealized influence (teladan yang menginspirasi), inspirational motivation (visi dan motivasi jelas), intellectual stimulation (mendorong kreativitas), dan individualized consideration (perhatian personal). Kepemimpinan jenis ini relevan untuk membangun *Empowerment Relationship* karena mendorong rasa percaya diri, partisipasi, dan komitmen kerja bawahan melalui hubungan yang suportif dan memberdayakan (Haris et al., 2023).

Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan pada peningkatan psychological empowerment dan kinerja karyawan. Saiful Rizal, (2023) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi, sementara Lee et al., (2025) menegaskan bahwa kombinasi *Emotional Intelligence* dan kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan tim di situasi krisis. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional yang memiliki EI tinggi dapat memanfaatkan hubungan emosional untuk memperkuat pemberdayaan dan keterlibatan tim.

Selain itu, dalam konteks organisasi publik, Alista & Nurhayani, (2025) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong inovasi layanan publik dengan menciptakan budaya kerja yang adaptif dan kreatif. Hal ini sejalan dengan prinsip *Empowerment Relationship*, di mana bawahan diberikan ruang untuk berkontribusi aktif, mengembangkan ide, dan merasa dihargai. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan sebagai kerangka teoretis, tetapi juga menjadi strategi praktis untuk mengintegrasikan pemberdayaan dan kecerdasan emosional dalam peningkatan kinerja organisasi.

a) Idealized Influence

Idealized Influence menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi teladan yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh bawahannya. Pemimpin menunjukkan integritas, konsistensi, serta komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, sehingga membangun rasa hormat dan kepercayaan yang kuat. Dalam penelitian Nikmah et al., (2025) dimensi ini terbukti memperkuat rasa

keterikatan emosional karyawan dan menciptakan iklim kerja positif yang mendorong loyalitas. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal mampu menginspirasi bawahan melalui keteladanan, bukan sekadar instruksi.

b) *Inspirational Motivation*

Inspirational Motivation merujuk pada kemampuan pemimpin mengkomunikasikan visi yang jelas, optimistis, dan bermakna, sehingga memotivasi bawahan untuk berkontribusi maksimal. Pemimpin membangkitkan antusiasme, mengarahkan fokus tim, dan menanamkan rasa tujuan yang tinggi. Al-zu & Ngah, (2022) menemukan bahwa pemimpin yang mempraktikkan dimensi ini dapat meningkatkan psychological empowerment, yang pada gilirannya mendorong komitmen organisasi. Dalam konteks *Empowerment Relationship*, inspirasi yang diberikan pemimpin menjadi pendorong utama partisipasi aktif dan inovasi dari anggota tim.

c) *Intellectual Stimulation*

Intellectual Stimulation adalah kemampuan pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kritis, mengevaluasi asumsi yang ada, dan mengembangkan solusi kreatif. Pemimpin tidak hanya menerima ide-ide baru, tetapi juga menciptakan lingkungan yang aman untuk bereksperimen dan belajar dari kesalahan. Sim et al., (2025) menunjukkan bahwa dimensi ini berperan penting dalam memacu inovasi di sektor publik, terutama ketika bawahan diberi ruang untuk mengemukakan pandangan tanpa takut terhadap penolakan atau kritik. Hal ini sangat relevan untuk membangun budaya kerja yang berdaya (*empowered*) dan adaptif.

Leader-Member Exchange Theory secara langsung berakar dari *Social Exchange Theory*. LMX menjelaskan bahwa pemimpin tidak menjalin hubungan yang sama dengan semua anggota timnya. Sebaliknya, pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda-beda dengan setiap anggota berdasarkan kualitas pertukaran.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*:

- a. Pemimpin melakukan pertukaran melalui: pemberian dukungan, kepercayaan, delegasi wewenang, mentoring, dan pengakuan
- b. Anggota memberikan: kerja keras, loyalitas, inisiatif, kepatuhan, dan kinerja tinggi
- c. Kualitas pertukaran menentukan tinggi-rendahnya LMX, yang akhirnya mempengaruhi motivasi, komitmen, dan kinerja anggota

Pertukaran yang berkualitas tinggi (*high-quality exchange*) menciptakan hubungan saling percaya dan komitmen yang kuat, sebaliknya pertukaran berkualitas rendah (*low-quality exchange*) hanya bersifat transaksional.

Transformational Leadership theory (Burns, 1978; Bass, 1985) menjelaskan proses melalui mana pemimpin menginspirasi dan mengubah anggota mereka. Dalam konteks *Social Exchange Theory*, kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai bentuk pertukaran yang lebih kompleks dan bermakna.

Pertukaran dalam kepemimpinan transformasional mencakup:

- a. Dari pemimpin: Visi yang menginspirasi, arahan yang jelas, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan modeling perilaku ideal

- b. Dari anggota: Komitmen emosional, kinerja di atas ekspektasi, kesediaan untuk menerima perubahan, dan pengembangan diri

Kepemimpinan transformasional meningkatkan ****perceived value**** dari pertukaran sehingga anggota tidak hanya melihat pekerjaan sebagai transaksi ekonomis, tetapi sebagai kesempatan untuk pengembangan personal dan kontribusi bermakna.

2.1.3. Trait Emotional Intelligence Model

Trait Emotional Intelligence (Trait EI) adalah kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Petrides & Furnham, (2018) yang memandang kecerdasan emosional sebagai kumpulan kecenderungan perilaku dan persepsi diri yang terkait dengan kemampuan mengenali, mengolah, dan mengatur emosi dalam kehidupan sehari-hari. Berbeda dengan ability model yang menilai EI sebagai kemampuan kognitif, trait model memposisikan EI sebagai aspek kepribadian yang diukur melalui laporan diri (self-report questionnaires).

Trait EI mencakup dimensi seperti well-being (optimisme, kebahagiaan), *self-control* (manajemen stres, regulasi impuls), *emotionality* (empati, ekspresi emosi), dan *sociability* (pengaruh sosial, keterampilan komunikasi). Model ini dikembangkan untuk memahami bagaimana perbedaan individual dalam persepsi kemampuan emosional memengaruhi perilaku dan outcome kerja. Karena sifatnya sebagai trait, tingkat EI relatif stabil sepanjang waktu, namun tetap dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman (Igbokwe et al., 2023).

Dalam konteks *Empowerment Relationship*, Trait EI memainkan peran penting karena individu dengan tingkat EI tinggi lebih mampu membangun hubungan kerja

yang suportif, mengelola dinamika emosional dalam tim, dan mempertahankan komunikasi yang konstruktif. Hal ini membuat mereka lebih efektif dalam mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan rekan kerja atau bawahan.

A. Bukti Empiris Trait EI dan Outcome Organisasi

Dalam studi lapangan, Kargeti, (2021) menemukan bahwa karyawan dengan Trait EI tinggi menunjukkan tingkat komitmen afektif yang lebih besar, keterlibatan kerja yang lebih tinggi, dan kecenderungan lebih kuat untuk terlibat dalam inovasi proses. Hal ini disebabkan kemampuan mereka memahami dinamika emosional di lingkungan kerja dan menggunakan informasi emosional untuk memecahkan masalah secara kreatif. Penelitian lain oleh Li et al. (2025) mengungkap bahwa pemimpin dengan Trait EI tinggi lebih mudah memperoleh *leadership status* di tim, karena mereka lebih mampu membangun kepercayaan, menjaga keharmonisan, dan memengaruhi arah tim secara positif (Tiwari et al., 2022).

Temuan-temuan ini memperkuat relevansi Trait EI dalam membangun *Empowerment Relationship*, di mana kualitas hubungan, pemberdayaan psikologis, dan hasil kerja yang optimal sangat bergantung pada kemampuan seseorang untuk mengelola emosi—baik emosi diri sendiri maupun orang lain. Dengan demikian, memasukkan Trait EI sebagai variabel pendukung dalam penelitian ini akan memperkuat basis teoretis dan empiris hubungan antara kepemimpinan, pemberdayaan, dan kinerja.

a) *Well-Being*

Well-being dalam kerangka *Trait Emotional Intelligence* merujuk pada persepsi individu terhadap kebahagiaan, optimisme, dan rasa percaya diri dalam kehidupan sehari-hari. Individu dengan well-being tinggi cenderung memandang hidup secara positif, yakin terhadap kemampuan dirinya, dan merasa puas dengan pencapaiannya. Barbalat et al., (2022) mengidentifikasi harga diri sebagai dimensi kualitas hidup inti, menekankan hubungan kuatnya dengan kesejahteraan psikologis, ketahanan, dan otonomi. Namun, itu tidak secara khusus membahas sifat kebahagiaan atau sifat optimisme sebagai komponen dalam dimensi ini.

Dalam konteks organisasi, well-being menjadi fondasi penting bagi terciptanya *Empowerment Relationship*. Individu dengan well-being tinggi lebih mampu menghadapi tekanan pekerjaan, menjaga hubungan positif dengan rekan kerja, dan mempertahankan produktivitas meski dalam situasi penuh tantangan. Khan et al. (2023) membuktikan bahwa karyawan dengan optimisme tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan (*work engagement*) dan lebih berinisiatif dalam mengembangkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi.

b) *Self-Control*

Self-control dalam model Trait EI mengacu pada kemampuan individu mengatur emosi, mengendalikan impuls, dan mengelola stres secara efektif. Dimensi ini mencakup *emotion regulation*, *stress management*, dan *impulse control* yang memengaruhi bagaimana seseorang merespons

tekanan dalam lingkungan kerja. Iodice et al., (2022) menegaskan bahwa pemimpin dengan tingkat *self-control* tinggi mampu mempertahankan objektivitas dalam pengambilan keputusan, meskipun berada di bawah tekanan, sehingga meningkatkan kepercayaan tim.

Dalam hubungan kerja, *self-control* membantu menciptakan stabilitas emosional yang diperlukan untuk membangun kepercayaan dan kerja sama jangka Panjang (Wang et al., 2021). Kemampuan ini sangat relevan dalam konteks *Empowerment Relationship*, di mana pengendalian emosi menjadi kunci untuk menjaga komunikasi yang konstruktif dan saling menghargai.

c) *Emotionality*

Emotionality menggambarkan kemampuan individu mengenali, memahami, dan *mengekspresikan* emosi secara tepat, baik emosi diri sendiri maupun orang lain. Dimensi ini mencakup emotion perception, emotion expression, dan trait empathy yang mendukung terciptanya interaksi sosial yang harmonis. Purohit, (2018) Pemimpin empatik, yang memiliki kecerdasan emosional tinggi, lebih siap untuk memahami dan menanggapi kebutuhan emosional anggota tim mereka, menumbuhkan kepercayaan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung yang meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.

Kemampuan dalam emotionality tidak hanya meningkatkan hubungan interpersonal, tetapi juga mendorong kolaborasi dan inovasi di tempat kerja. Psychological et al., (2023) menemukan bahwa karyawan yang

memiliki empati tinggi lebih cenderung terlibat dalam perilaku kerja inovatif dan membantu rekan tim mengatasi hambatan emosional. Dalam konteks *Empowerment Relationship*, emotionality berfungsi sebagai jembatan untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif.

d) *Sociability*

Sociability dalam *Trait Emotional Intelligence* mengacu pada keterampilan individu dalam membangun, memelihara, dan memengaruhi hubungan sosial secara positif. Dimensi ini meliputi *social competence*, *assertiveness*, dan *emotion management of others*. Individu dengan *sociability* tinggi mampu berkomunikasi secara efektif, membangun jaringan kerja yang produktif, dan membantu orang lain mengelola emosinya (Roy & Brackett, 2023).

Di lingkungan kerja, *sociability* memfasilitasi pertukaran ide, koordinasi tim, dan penyelesaian konflik secara konstruktif. Iodice et al., (2022) mencatat bahwa *sociability* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tim, terutama dalam organisasi yang menekankan kolaborasi lintas divisi. Dalam kerangka *Empowerment Relationship*, kemampuan ini memperkuat rasa kebersamaan dan menciptakan budaya kerja yang terbuka terhadap partisipasi semua anggota tim.

Emotional Intelligence adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain (Goleman, 1995; Mayer & Salovey,

1997). Dalam konteks *Social Exchange Theory*, EI memegang peran krusial sebagai mekanisme yang memfasilitasi pertukaran sosial yang efektif.

Peran EI dalam *Social Exchange Theory*:

- a. Empati dan kesadaran sosial memungkinkan pemimpin untuk memahami kebutuhan dan harapan anggota
- b. Manajemen emosi diri memungkinkan pemimpin menunjukkan konsistensi dan integritas dalam pertukaran
- c. Keterampilan hubungan meningkatkan kualitas komunikasi dan membangun kepercayaan dalam proses pertukaran
- d. Motivasi diri memudahkan pemimpin untuk tetap antusias dan inspiratif dalam menjalin hubungan

Dengan demikian, EI berfungsi sebagai pembantu yang meningkatkan efektivitas pemimpin dalam melakukan pertukaran sosial dengan berkualitas tinggi.

2.2. Penelitian terdahulu

Untuk memberikan landasan empiris yang kuat bagi penelitian ini, berikut disajikan tinjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan dinamika hubungan Pimpinan (Kepala Dinas)-pegawai, kepemimpinan dalam organisasi publik, dan kualitas pelayanan publik. Penelitian-penelitian ini dipilih berdasarkan relevansinya dengan variabel-variabel utama dalam penelitian ini serta kontribusinya terhadap pengembangan body of knowledge dalam bidang manajemen dan administrasi publik.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun Publish	Judul	Objek dan Subjek	Teknik Pengumpulan dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Madlena NEN, Corina Daniela BOGHE ANU, (2021)	<i>Empowering Employee's Performance by Valuing Their Emotional Intelligence in the Intra-Institutional Communication Act</i>	<p>Objek: Pemanfaatan kecerdasan emosional dalam komunikasi intra-institusi di lingkungan pendidikan.</p> <p>Subjek: Manajer, pengajar, dan siswa dalam sistem pendidikan di Romania.</p>	<p>Teknik Pengumpulan Data: Kualitatif melalui analisis prosedur komunikasi internal yang ada di beberapa organisasi pendidikan.</p> <p>Analisis Data: Analisis terhadap model komunikasi dan prosedur saat ini untuk menemukan adanya kebutuhan perbaikan dan pengembangan.</p>	<p>1. Pentingnya Kecerdasan Emosional: Kecerdasan emosional dianggap memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas komunikasi dan kolaborasi dalam institusi pendidikan.</p> <p>2. Perubahan Prosedur Komunikasi: Ditemukan bahwa prosedur komunikasi internal dalam organisasi pendidikan sering bersifat satu arah. Penelitian merekomendasikan pendekatan komunikasi yang lebih terbuka dan kolaboratif.</p>

					<p>3. Database Aksesibilitas: Pembentukan database di Google Drive yang berisi informasi dan praktik baik untuk meningkatkan komunikasi intra-institusi.</p> <p>4. Model Komunikasi: Diajukan model komunikasi yang mengedepankan nilai kecerdasan emosional untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan.</p> <p>Kesimpulan Jurnal ini menekankan bahwa pemahaman dan penerapan kecerdasan emosional dalam komunikasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memfasilitasi lingkungan</p>
--	--	--	--	--	---

					kolaboratif yang lebih efektif. Ada kebutuhan mendesak untuk mengubah prosedur komunikasi berorientasi satu arah menjadi lebih interaktif dan dua arah, khususnya di dalam konteks pendidikan.
2	(Marzec, 2023)	The Role of LMX and Organizational Climate in Improving Performance and Effectiveness of Local Public Administration	Objek: Hubungan antara <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) dan iklim organisasi dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi publik. Subjek: Pegawai di kantor pemerintahan lokal dalam Górnośląsko - Zagłębiowska	Teknik Pengumpulan Data: Penelitian survei yang dilakukan pada 153 pegawai di kantor municipal. Analisis Data: Menggunakan analisis jalur untuk menguji model hubungan antara LMX, iklim belajar organisasi, dan efektivitas serta kinerja organisasi publik.	Artikel ini memberikan bukti empiris tentang pentingnya LMX dan iklim organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi publik. Penelitian ini menyarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah, penting untuk menciptakan hubungan positif antara pemimpin dan pegawai serta mendukung iklim belajar di organisasi.

			Metropolis (Metropolis GZM), Polandia.		
3	Utomo, (2022)	Visionary Leadership and Employee Quality in the Publik Service Sector	<p>Objek: Hubungan antara kepemimpinan an visioner dan kualitas karyawan di sektor pelayanan publik.</p> <p>Subjek: Pemimpin dan karyawan dalam konteks layanan publik di Indonesia.</p>	<p>Teknik Pengumpulan Data: Metode kualitatif melalui tinjauan pustaka sistematis yang menggunakan data bibliografi dari Google Scholar.</p> <p>Analisis Data: Menggunakan pendekatan bibliometrik untuk memetakan dan mengevaluasi literatur yang relevan.</p>	<p>1. Hubungan Signifikan: Penelitian menemukan bahwa kepemimpinan visioner memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan kualitas karyawan di sektor publik.</p> <p>2. Kepemimpinan Visioner: Gaya kepemimpinan ini diidentifikasi sebagai efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi.</p> <p>3. Pentingnya Kualitas Karyawan: Kualitas dan komitmen karyawan sangat penting untuk mencapai visi organisasi dan</p>

					<p>meningkatkan layanan publik.</p> <p>4. Rekomendasi untuk Pemimpin: Penelitian merekomendasikan pemimpin untuk lebih memperhatikan kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi.</p> <p>Kesimpulan Artikel ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner adalah kunci untuk meningkatkan kualitas karyawan dan pelayanan publik. Diperlukan pendekatan yang lebih aktif dan kolaboratif antara pemimpin dan karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.</p>
4	(He, 2023)	<i>Empowering Leadership</i>	Objek: Hubungan antara	Teknik Pengumpulan Data:	1. Hubungan Positif: Artikel menyimpulkan

		<p><i>and Employee Job Performance</i></p>	<p>kepemimpinan pemberdayaan dan kinerja kerja karyawan.</p> <p>Subjek: Karyawan dan pemimpin di berbagai organisasi yang menghadapi tantangan kompetitif dan kompleksitas lingkungan.</p>	<p>Tinjauan literatur yang mencakup penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan pemberdayaan dan kinerja karyawan.</p> <p>Analisis Data: Analisis kualitatif dengan mengevaluasi berbagai perspektif mengenai hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan dan kinerja kerja karyawan</p>	<p>bahwa kepemimpinan pemberdayaan umumnya meningkatkan kinerja kerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan efektivitas psikologis.</p> <p>2. Efek Negatif: Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dapat memiliki efek negatif, termasuk kebingungan peran dan konflik.</p> <p>3. Efek Pedang Bermata Dua: Ada kemungkinan bahwa kepemimpinan pemberdayaan memiliki efek yang beragam, tergantung pada konteks dan karakteristik individu.</p> <p>4. Rekomendasi untuk</p>
--	--	--	---	--	--

					<p>Penelitian Selanjutnya: Pengembangan model yang lebih rinci tentang dimensi kepemimpinan pemberdayaan dan pengaruhnya terhadap kinerja kerja.</p> <p>Kesimpulan Artikel ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana kepemimpinan pemberdayaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk potensi efek positif dan negatifnya. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi mekanisme dan kondisi yang memoderasi hubungan ini, serta untuk menyelidiki bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan</p>
--	--	--	--	--	--

					pemberdayaan bekerja secara sinergis untuk mempengaruhi kinerja.
5	(Albuqami et al., 2023)	<i>Relationship between Head Nurses' Emotional Intelligence and Staff Nurses' Empowerment</i>	<p>Objek: Hubungan antara kecerdasan emosional kepala perawat dan pemberdayaan perawat staf.</p> <p>Subjek: Perawat kepala dan perawat staf di Prince Mohamad Bin Abdul Aziz Hospital, Riyadh, Arab Saudi.</p>	<p>Teknik Pengumpulan Data: Descriptive correlational study menggunakan kuesioner.</p> <p>Analisis Data: Analisis dilakukan menggunakan Pearson correlation untuk menguji hubungan antara kecerdasan emosional dan pemberdayaan.</p>	Artikel ini menunjukkan perlunya perhatian lebih terhadap kecerdasan emosional dalam kepemimpinan perawat dan pentingnya pemberdayaan untuk meningkatkan kualitas perawatan pasien. Diperlukan program pelatihan untuk meningkatkan kecerdasan emosional dan mendorong pemberdayaan di kalangan perawat.
6	(Abdul Wahab, 2020)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Loyalitas Pegawai pada Sekretariat DPRD	<p>Objek: Hubungan antara kepemimpinan dan kecerdasan emosional terhadap loyalitas pegawai.</p> <p>Subjek: Pegawai di</p>	<p>Teknik Pengumpulan Data: Descriptive correlational study dengan penggunaan kuesioner.</p> <p>Analisis Data: Regresi linier berganda untuk menguji hubungan antar variabel.</p>	Artikel ini menekankan pentingnya kepemimpinan dan kecerdasan emosional dalam meningkatkan loyalitas pegawai. Rekomendasi terkait pelatihan untuk meningkatkan

		Kabupaten Donggala	Sekretariat DPRD Kabupaten Donggala, terdiri dari 79 orang pegawai, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pegawai honorer		kompetensi tersebut penting untuk diterapkan di instansi pemerintah agar dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan pegawai.
7	(Oktaviana & Safitri, 2023)	<i>The Effect of Emotional Intelligence and Organizational Commitment on Service Quality Mediated by Organizational Citizenship Behaviour</i>	Objek: Hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan kualitas pelayanan dengan perilaku kewargaan organisasi (OCB) sebagai variabel mediator. Subjek: Karyawan BPJS Kesehatan KC Pekalongan, dengan total populasi sebanyak 75 karyawan	Teknik Pengumpulan Data: Survei dengan kuesioner yang menggunakan judgment sampling. Analisis Data: Path analysis dengan menggunakan SPSS 25 untuk pengujian hipotesis.	Artikel ini menggarisbawahi pentingnya kecerdasan emosional dalam meningkatkan kualitas pelayanan di sektor kesehatan. Ditemukan bahwa varian yang berperan sebagai mediator, yaitu OCB, berkontribusi signifikan terhadap kualitas layanan. Disarankan untuk meningkatkan pelatihan kecerdasan emosional di antara pegawai untuk memperbaiki tingkat OCB dan,

			dan sampel 40 karyawan.		pada gilirannya, meningkatkan kualitas pelayanan.
--	--	--	-------------------------	--	---

2.2.1. Analisis Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki perbedaan fundamental dengan penelitian-penelitian terdahulu dalam beberapa aspek kunci. Dari sisi fokus dan konteks, penelitian Madlena NEN et al. (2021) mengkaji komunikasi intra-institusi di pendidikan Romania, Marzec (2023) meneliti LMX dalam kondisi kepemimpinan normal di Polandia, sementara Utomo (2022) melakukan tinjauan pustaka tentang *visionary leadership* tanpa eksplorasi empiris mendalam. Penelitian-penelitian tersebut tidak mengeksplorasi fenomena buruknya pelayanan sistematis pemimpin yang menjadi fokus utama penelitian ini, di mana kepala dinas hanya hadir 58% dari hari kerja efektif.

Perbedaan metodologis yang mendasar terletak pada pendekatan penelitian. Mayoritas penelitian terdahulu (Marzec, 2023; Albuqami et al., 2023; Abdul Wahab, 2020; Oktaviana & Safitri, 2023) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei dan analisis statistik yang efektif untuk generalisasi namun tidak mampu menangkap kompleksitas makna dan pengalaman subjektif. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif fenomenologi interpretatif yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap *lived experience*, konstruksi makna, dan dinamika emosional yang dialami aktor organisasi dalam menghadapi buruknya pelayanan pemimpin. Dimensi pengalaman subjektif ini tidak dapat dijangkau melalui instrumen kuantitatif terstandarisasi.

Dari sisi unit analisis, penelitian ini menggunakan pendekatan multi-perspektif yang melibatkan kepala dinas, pegawai di berbagai level, dan masyarakat pengguna layanan, memberikan triangulasi yang kuat dan pemahaman holistik. Sebaliknya, penelitian terdahulu cenderung fokus pada satu atau dua perspektif saja. Marzec (2023) hanya meneliti pegawai, Albuqami et al. (2023) terbatas pada kepala perawat dan staf tanpa melibatkan pasien, Abdul Wahab (2020) hanya mengkaji pegawai internal tanpa perspektif pimpinan atau masyarakat.

Perbedaan paling mendasar terletak pada kondisi kepemimpinan yang dikaji. Seluruh penelitian terdahulu mengasumsikan kehadiran pemimpin dalam kondisi normal dan stabil, mengeksplorasi variasi gaya kepemimpinan atau dampak kecerdasan emosional dalam situasi kepemimpinan yang konsisten. Penelitian ini secara spesifik mengkaji fenomena buruknya pelayanan sistematis yang mengubah fundamental dinamika organisasi, menciptakan konteks unik untuk memahami bagaimana relasi kekuasaan dan *Emotional Intelligence* beradaptasi dalam situasi ketidakpastian kepemimpinan. Fenomena ini belum pernah dieksplorasi secara mendalam dalam literatur.

2.2.2. Persamaan dengan Penelitian Terdahulu

Meskipun terdapat perbedaan signifikan, penelitian ini memiliki beberapa kesamaan penting dengan penelitian terdahulu yang memperkuat landasan teoretis dan empirisnya. Dari sisi kerangka teoretis, penelitian ini berbagi kesamaan dalam penggunaan *Leader-Member Exchange (LMX) Theory* dengan Marzec (2023), *Transformational Leadership theory* dengan Utomo (2022), dan konsep *Emotional Intelligence* dengan Madlena NEN et al. (2021), Albuqami et al. (2023), serta Abdul

Wahab (2020). Kesamaan ini mengkonfirmasi relevansi dan validitas teoretis konstruk-konstruk tersebut dalam berbagai konteks organisasi publik, baik di Indonesia maupun internasional.

Penelitian ini juga memiliki kesamaan dalam fokus pada konteks sektor publik dengan Marzec (2023), Utomo (2022), dan Oktaviana & Safitri (2023). Kesamaan setting ini penting karena sektor publik memiliki karakteristik unik seperti tuntutan akuntabilitas publik yang tinggi, kompleksitas stakeholder, orientasi pada pelayanan bukan profit, struktur birokrasi yang hierarkis, dan keterbatasan fleksibilitas manajemen. Kesamaan konteks ini memungkinkan komparabilitas temuan dan pengembangan teori yang spesifik untuk sektor publik, sekaligus memberikan basis bagi penelitian ini untuk melengkapi dan memperdalam pemahaman yang telah dibangun oleh penelitian-penelitian terdahulu.

Selain itu, seluruh penelitian yang dikaji, baik langsung maupun tidak langsung, memiliki orientasi pada peningkatan kualitas pelayanan sebagai outcome akhir dan mengakui pentingnya dimensi relasional dan emosional dalam efektivitas organisasi. Kesamaan orientasi ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan isu sentral dalam studi administrasi publik, sementara pengakuan terhadap faktor relasional dan emosional mengkonfirmasi paradigma baru yang tidak lagi memandang organisasi sebagai sistem mekanis rasional, tetapi sebagai sistem sosio-emosional di mana kualitas hubungan, kepercayaan, dan kemampuan mengelola emosi menjadi determinan penting kinerja.

2.2.3. Celah Penelitian dari Studi Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu meninggalkan tiga celah mendasar yang perlu dijawab melalui pendekatan kualitatif mendalam. Celah pertama adalah ketiadaan suara manusia (*human voice*) dalam fenomena buruknya pelayanan pemimpin. Survei kuantitatif yang mendominasi studi terdahulu hanya menangkap angka-angka korelasi, namun gagal mengungkap apa yang sebenarnya dirasakan, dipikirkan, dan dialami oleh pegawai ketika pemimpin mereka tidak hadir secara konsisten. Ketika seorang pegawai mencentang "tidak setuju" pada pernyataan "pemimpin saya memberikan dukungan yang memadai," kita tidak tahu cerita di balik angka tersebut: apakah ia merasa ditinggalkan di tengah krisis, kehilangan arah dalam mengambil keputusan penting, atau justru menemukan kepercayaan diri baru dalam otonomi yang terpaksa.

Kuesioner tidak bisa menangkap kerumitan emosi seperti frustrasi bercampur pengertian, kecemasan beriringan dengan harapan, atau kekecewaan yang terbalut rasa hormat. Penelitian ini hadir untuk mendengarkan cerita-cerita tersebut, memahami pengalaman manusia di balik statistik. Hanya melalui percakapan mendalam, peneliti dapat memahami konteks personal yang membentuk respons emosional pegawai, misalnya seorang pegawai yang memahami kesibukan pimpinan namun tetap merasa kehilangan dukungan emosional yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas kompleks.

Celah kedua adalah ketidakmampuan studi terdahulu menggali makna simbolik dari kehadiran dan buruknya pelayanan pemimpin dalam konteks budaya Indonesia. Dalam masyarakat yang masih menghargai hierarki dan figur otoritas,

kehadiran pemimpin bukan sekadar urusan administratif, tetapi ia adalah simbol perhatian, komitmen, dan penghargaan. Ketika kepala dinas tidak hadir, yang hilang bukan hanya tanda tangan atau keputusan formal, tetapi juga kehadiran simbolik yang memberikan legitimasi, kepastian, dan rasa diperhatikan. Pegawai mungkin bertanya dalam hati: "Apakah pekerjaan kami cukup penting bagi beliau? Apakah kami dihargai?" Sementara masyarakat pengguna layanan menafsirkan buruknya pelayanan sebagai tanda ketidakpedulian pemerintah.

Makna-makna simbolik ini tidak bisa diukur dengan skala Likert, tetapi hanya bisa diungkap melalui percakapan mendalam yang memberi ruang bagi refleksi dan ekspresi perasaan. Penelitian ini membuka ruang tersebut untuk memahami bagaimana nilai-nilai budaya lokal seperti penghormatan terhadap figur otoritas dan ekspektasi paternalistik terhadap pemimpin memengaruhi interpretasi pegawai dan masyarakat terhadap buruknya pelayanan. Pemahaman tentang dimensi simbolik ini sangat krusial karena dampak buruknya pelayanan bukan hanya fungsional tetapi juga psikologis dan kultural.

Celah ketiga adalah absennya pemahaman tentang strategi bertahan hidup (*survival strategies*) yang dikembangkan pegawai dalam menghadapi ketidakpastian kepemimpinan. Studi kuantitatif mengukur dampak negatif buruknya pelayanan pemimpin, namun tidak menggali bagaimana manusia beradaptasi, bertahan, dan bahkan tumbuh dalam kondisi sulit. Penelitian ini ingin memahami: bagaimana pegawai saling mendukung ketika pemimpin tidak ada? Apakah muncul pemimpin informal yang mengisi kekosongan? Bagaimana mereka

menegosiasikan tanggung jawab di antara sesama? Apa yang membuat sebagian pegawai tetap termotivasi sementara yang lain menyerah?

Resiliensi manusia dalam menghadapi ketidakpastian organisasi adalah cerita yang belum pernah ditulis, padahal di sinilah terkandung pembelajaran berharga tentang kekuatan kolektif, solidaritas, dan kemampuan adaptasi yang bisa menjadi modal bagi perbaikan sistem. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini dapat mengungkap proses-proses sosial yang emergent, pola-pola interaksi informal yang berkembang, dan mekanisme coping yang dikonstruksi secara kolektif oleh pegawai untuk mempertahankan kontinuitas pelayanan di tengah ketidakpastian struktural.

2.2.4. Kontribusi Baru Penelitian Ini

Dengan mengisi celah-celah tersebut, penelitian ini memberikan empat kontribusi baru yang signifikan. Kontribusi pertama adalah memberikan suara kepada mereka yang selama ini hanya menjadi angka statistik. Penelitian ini menghadirkan narasi autentik dari kepala dinas yang terjebak dalam dilema peran multipel, pegawai yang berjuang mempertahankan standar layanan di tengah ketidakpastian, dan masyarakat yang merasakan langsung dampak dari disfungsi birokrasi. Setiap suara ini penting, karena di balik setiap angka keterlambatan pelayanan atau penurunan kepuasan, ada cerita manusia: ada keluarga yang menunggu akta kelahiran untuk mendaftarkan anak ke sekolah, ada pengusaha kecil yang terhambat karena izin tertunda, ada pegawai yang pulang dengan hati berat karena tidak bisa membantu masyarakat secara optimal. Penelitian ini tidak hanya

mengidentifikasi masalah, tetapi menghormati pengalaman manusia yang merasakannya.

Kontribusi kedua adalah mengungkap dimensi emosional dan relasional yang selama ini tersembunyi di balik angka-angka korelasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa buruknya pelayanan pemimpin bukan hanya mengganggu alur kerja teknis, tetapi juga melukai ikatan emosional, mengikis kepercayaan, dan menciptakan kecemasan kolektif. Namun di sisi lain, penelitian ini juga mengungkap kekuatan relasi horizontal antar-pegawai yang saling menopang, empati yang tumbuh dalam kesulitan bersama, dan solidaritas yang menjadi perekat ketika struktur formal melemah. Temuan ini memberikan pemahaman humanistik tentang organisasi sebagai komunitas manusia, bukan sekadar mesin birokratis. Ini penting untuk mengingatkan pengambil kebijakan bahwa reformasi birokrasi bukan hanya soal sistem dan prosedur, tetapi juga soal merawat relasi dan menghargai dimensi kemanusiaan dalam organisasi.

Kontribusi ketiga adalah menyediakan model adaptasi organisasi yang berbasis pada kearifan lokal dan resiliensi manusia. Penelitian ini mengidentifikasi bagaimana pegawai mengembangkan *shared leadership*, menciptakan sistem dukungan peer-to-peer, dan membangun norma-norma informal yang mengisi kekosongan kepemimpinan formal. Model adaptasi ini bukan hasil dari pelatihan manajemen modern, tetapi muncul secara organik dari kreativitas dan kepedulian manusia dalam menghadapi tantangan. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi publik memiliki kapasitas adaptif yang sering diabaikan dalam literatur manajemen yang terlalu fokus pada solusi top-down. Pengakuan terhadap kapasitas adaptif ini

dapat menjadi fondasi bagi desain intervensi yang lebih partisipatif dan memberdayakan, bukan sekadar instruktif dan mengontrol.

Kontribusi keempat adalah membuka agenda penelitian baru tentang kepemimpinan dalam kondisi ketidakpastian dan diskontinuitas. Literatur selama ini terlalu fokus pada kepemimpinan ideal dalam kondisi stabil, padahal realitas birokrasi Indonesia sering ditandai oleh rotasi jabatan yang cepat, rangkap jabatan, dan buruknya pelayanan sistematis. Penelitian ini menunjukkan bahwa kita perlu teori kepemimpinan yang lebih realistis, teori yang mengakui bahwa pemimpin tidak selalu hadir, bahwa organisasi harus bisa berfungsi dalam ketidakpastian, dan bahwa keberlanjutan pelayanan publik tidak boleh bergantung pada kehadiran fisik satu individu. Ini membuka jalan bagi penelitian selanjutnya tentang *distributed leadership*, *collective resilience*, dan sistem organisasi yang lebih robust terhadap gangguan.

Secara keseluruhan, penelitian ini bukan sekadar mengisi celah akademis, tetapi memberikan penghormatan pada pengalaman manusia yang bekerja dalam sistem yang tidak sempurna, mengakui kekuatan mereka untuk beradaptasi dan bertahan, serta membuka jalan bagi perbaikan yang lebih humanis dan kontekstual. Inilah kontribusi yang tidak bisa dihasilkan oleh angka-angka statistik, tetapi hanya bisa muncul ketika kita bersedia mendengarkan, memahami, dan menghargai cerita manusia di balik fenomena organisasi.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan integrasi tiga teori utama: *Leader-Member Exchange (LMX) Theory*, *Transformational Leadership Theory*, dan *Trait Emotional Intelligence Model*. Ketiga teori ini dipilih karena kemampuannya menjelaskan dinamika relasional, transformasional, dan emosional yang terjadi dalam konteks buruknya pelayanan sistematis kepemimpinan di organisasi publik. Kerangka ini tidak hanya menggambarkan hubungan struktural antar-konstruksi, tetapi lebih penting lagi, mengungkap proses interpretatif bagaimana aktor organisasi memaknai, merespons, dan beradaptasi terhadap fenomena buruknya pelayanan pemimpin.

2.3.1. Konstruksi Konseptual

Relasi kekuasaan (*Empowerment Relationship*) dalam penelitian ini merujuk pada dinamika pertukaran sosial dan pemberdayaan antara kepala dinas dan pegawai yang dibentuk melalui proses interaksi berkelanjutan. Dalam kondisi normal, relasi ini termanifestasi dalam bentuk kepercayaan (*trust*), penghargaan (*respect*), kewajiban timbal balik (*obligation*), dan kedekatan emosional (*affect*) sebagaimana dikonseptualisasikan dalam *LMX Theory*. Kepala dinas yang menjalankan peran transformasional memberikan inspirasi (*inspirational motivation*), menjadi teladan (*idealized influence*), mendorong kreativitas (*intellectual stimulation*), dan memberikan perhatian personal (*individualized consideration*) kepada pegawai. Proses ini menciptakan *high-quality exchange relationship* yang menjadi fondasi pemberdayaan psikologis pegawai.

Namun, dalam konteks buruknya pelayanan sistematis, relasi kekuasaan ini mengalami gangguan struktural dan simbolik. Buruknya pelayanan fisik pemimpin menghambat proses interaksi yang diperlukan untuk membangun dan memelihara kualitas relasi. Pegawai kehilangan akses terhadap sumber daya emosional (dukungan, pengakuan, motivasi) dan instrumental (arahan, keputusan, legitimasi) yang seharusnya diperoleh dari pemimpin. Yang lebih fundamental, buruknya pelayanan menciptakan ambiguitas simbolik: pegawai tidak dapat dengan pasti menginterpretasikan apakah buruknya pelayanan merupakan bentuk kepercayaan (delegasi penuh), pengabaian (ketidakpedulian), atau konsekuensi dari beban tugas multipel pemimpin.

Emotional Intelligence berperan sebagai moderator krusial dalam hubungan antara buruknya pelayanan pemimpin dan dampaknya terhadap relasi kekuasaan. Pemimpin dengan EI tinggi mampu mempertahankan koneksi emosional dengan pegawai meskipun tidak hadir secara fisik melalui komunikasi yang empatik, responsif terhadap kebutuhan emosional pegawai, dan tetap memberikan dukungan psikologis melalui saluran alternatif. Pegawai dengan EI tinggi lebih mampu mengelola emosi negatif (frustrasi, kecemasan, kekecewaan) yang muncul akibat buruknya pelayanan, menginterpretasi situasi secara lebih konstruktif, dan mengembangkan strategi coping yang adaptif. Dimensi well-being membantu pegawai mempertahankan optimisme, *self-control* memungkinkan regulasi emosi yang efektif, emotionality mendorong empati terhadap kondisi pemimpin, dan sociability memfasilitasi pembangunan dukungan sosial horizontal antar-pegawai.

2.3.2. Proses Kausal dan Interpretatif

Hubungan antara konstruk-konstruk dalam kerangka pemikiran ini bersifat kausal sekaligus interpretatif. Secara kausal, buruknya pelayanan sistematis pemimpin mengganggu kualitas relasi kekuasaan dengan mengurangi frekuensi dan intensitas interaksi yang diperlukan untuk membangun kepercayaan, penghargaan, dan kedekatan emosional. Gangguan ini kemudian menurunkan pemberdayaan psikologis pegawai karena mereka kehilangan sumber legitimasi keputusan, dukungan dalam menghadapi tantangan, dan pengakuan atas kontribusi mereka. Penurunan pemberdayaan psikologis selanjutnya berdampak negatif pada motivasi kerja, komitmen organisasi, dan perilaku extra-role yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas pelayanan publik.

Namun, proses ini tidak bersifat deterministik linear. Secara interpretatif, dampak buruknya pelayanan pemimpin sangat bergantung pada bagaimana pegawai memaknai buruknya pelayanan tersebut. Jika pegawai menginterpretasikan buruknya pelayanan sebagai bentuk kepercayaan dan delegasi (*empowering interpretation*), maka dampak negatif dapat terminimalisir bahkan berubah menjadi positif berupa peningkatan otonomi, kepercayaan diri, dan kemampuan *problem-solving*. Sebaliknya, jika dimaknai sebagai pengabaian atau ketidakpedulian (*neglectful interpretation*), dampak negatif akan teramplifikasi menjadi demotivasi, alienasi, dan penurunan komitmen. Interpretasi ini dibentuk oleh konteks organisasi, budaya kerja, pengalaman historis relasi dengan pemimpin, dan kapasitas *Emotional Intelligence* pegawai.

Dinamika emosional menjadi mediator sentral yang menghubungkan relasi kekuasaan dengan outcome organisasi. Buruknya pelayanan pemimpin menciptakan kekosongan emosional yang memunculkan berbagai respons afektif: kecemasan karena ketidakpastian, frustrasi karena hambatan dalam pengambilan keputusan, kekecewaan karena kehilangan dukungan, atau bahkan kelegaan karena berkurangnya tekanan supervisi. Emosi-emosi ini tidak hanya dirasakan secara individual tetapi juga dikonstruksi secara sosial melalui proses emotional contagion dan collective sense-making. Pegawai saling berbagi perasaan, mengkonfirmasi interpretasi, dan mengembangkan respons emosional kolektif yang membentuk iklim emosional organisasi.

Iklim emosional ini kemudian memengaruhi kualitas pelayanan melalui beberapa mekanisme. Pertama, mekanisme motivasional: emosi negatif menurunkan motivasi intrinsik pegawai untuk memberikan pelayanan berkualitas, sementara emosi positif meningkatkan work engagement dan prosocial motivation. Kedua, mekanisme kognitif: kecemasan dan frustrasi mengganggu fokus dan kemampuan problem-solving, sementara emosi positif meningkatkan kreativitas dan fleksibilitas kognitif. Ketiga, mekanisme relasional: emosi negatif mengurangi kesediaan pegawai untuk berinteraksi secara positif dengan masyarakat, sementara emosi positif meningkatkan empati dan responsivitas terhadap kebutuhan pengguna layanan.

2.3.3. Dampak pada Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik dalam penelitian ini dikonseptualisasikan melalui lima dimensi SERVQUAL yang telah diadaptasi untuk konteks pelayanan

administrasi pemerintahan: tangibility (fasilitas fisik dan penampilan petugas), reliability (ketepatan waktu dan akurasi pelayanan), responsiveness (kesediaan membantu dan kecepatan respons), assurance (kompetensi dan kesopanan petugas), dan empathy (perhatian personal terhadap kebutuhan pengguna layanan). Buruknya pelayanan sistematis pemimpin berdampak pada kelima dimensi ini melalui jalur yang berbeda-beda.

Reliability merupakan dimensi yang paling langsung terdampak. Buruknya pelayanan pemimpin menyebabkan keterlambatan dalam proses pelayanan yang memerlukan otorisasi atau keputusan kepala dinas, seperti penandatanganan dokumen penting, persetujuan dispensasi, atau penanganan kasus kompleks. Data pengaduan masyarakat menunjukkan peningkatan 23% keluhan terkait keterlambatan pelayanan selama periode buruknya pelayanan sistematis, mengindikasikan dampak nyata terhadap reliability.

Responsiveness terganggu karena pegawai mengalami ketidakpastian wewenang dalam merespons permintaan atau keluhan yang berada di luar prosedur standar. Tanpa kehadiran pemimpin yang dapat memberikan arahan atau legitimasi untuk fleksibilitas prosedur, pegawai cenderung mengambil sikap defensif dengan berpegang ketat pada aturan formal, mengurangi kemampuan organisasi untuk responsif terhadap kebutuhan spesifik masyarakat.

Assurance menurun karena pegawai kehilangan sumber dukungan emosional dan teknis dari pemimpin. Ketika menghadapi situasi sulit atau kompleks, pegawai tidak memiliki kepada siapa mereka dapat berkonsultasi atau meminta dukungan, mengurangi kepercayaan diri mereka dalam berinteraksi dengan masyarakat. Hal

ini tercermin dalam sikap pegawai yang kurang asertif atau bahkan menghindari tanggung jawab dengan merujuk masyarakat ke waktu ketika kepala dinas hadir.

Empathy dipengaruhi oleh kondisi emosional pegawai yang terganggu akibat buruknya pelayanan pemimpin. Pegawai yang mengalami stres, frustrasi, atau demotivasi memiliki kapasitas empati yang berkurang terhadap keluhan atau kesulitan masyarakat. Sebaliknya, jika organisasi mampu mengembangkan dukungan sosial horizontal yang kuat, empati dapat terjaga atau bahkan meningkat karena pegawai merasakan solidaritas kolektif yang juga ingin mereka tularkan kepada masyarakat.

Tangibility, meskipun kurang langsung terdampak, dapat menurun karena penurunan moral dan kepedulian pegawai terhadap aspek-aspek simbolik pelayanan seperti kebersihan, kerapian, dan penampilan. Ketika pegawai merasa tidak dihargai atau diabaikan oleh pemimpin, mereka cenderung mengurangi upaya untuk mempertahankan standar visual pelayanan yang sebenarnya penting bagi first impression masyarakat.

2.3.4. Mekanisme Adaptasi dan Resiliensi

Penting untuk digarisbawahi bahwa kerangka pemikiran ini juga mengakui kapasitas adaptif organisasi dan individu dalam menghadapi buruknya pelayanan pemimpin. Penelitian ini tidak hanya fokus pada dampak negatif tetapi juga pada mekanisme resiliensi yang berkembang. Beberapa mekanisme adaptasi yang diantisipasi meliputi:

Munculnya informal *leadership* di mana pegawai senior atau yang memiliki kompetensi tinggi mengambil peran koordinatif dan pengambilan keputusan dalam

keterbatasan wewenang formal. Proses ini melibatkan negosiasi informal, pembangunan konsensus, dan legitimasi yang berbasis pada kepercayaan antar-pegawai daripada hierarki formal.

Pengembangan sistem dukungan peer-to-peer di mana pegawai saling memberikan dukungan emosional, berbagi pengetahuan, dan membantu menyelesaikan masalah kolektif. Solidaritas horizontal ini dapat mengkompensasi hilangnya dukungan vertikal dari pemimpin, meskipun tidak sepenuhnya menggantikan peran simbolik dan otoritas formal kepemimpinan.

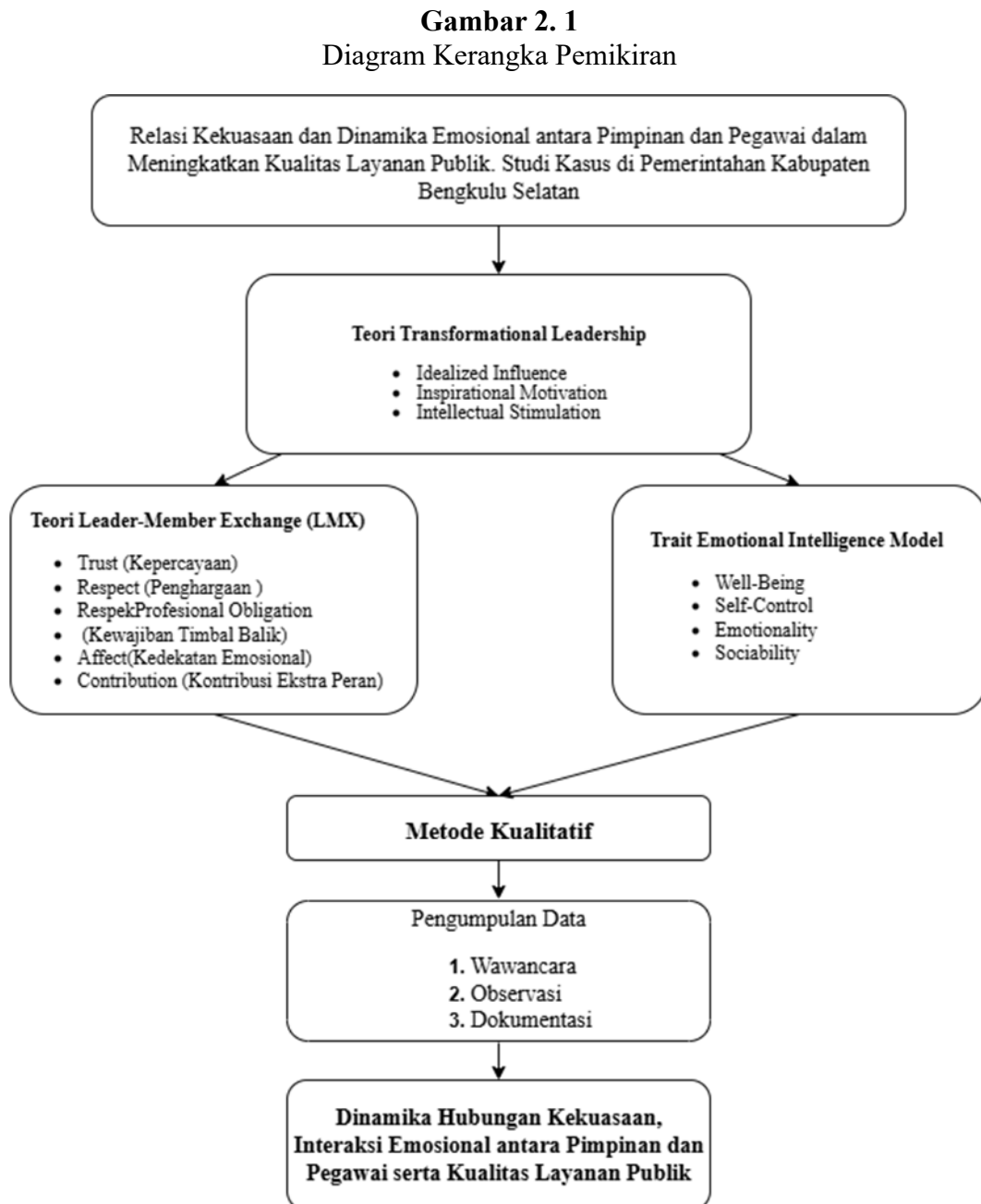
Peningkatan otonomi dan kepercayaan diri pada sebagian pegawai yang menginterpretasikan buruknya pelayanan sebagai kesempatan untuk mengembangkan kapasitas pengambilan keputusan. Pegawai yang memiliki *Emotional Intelligence* tinggi dan dukungan sosial yang kuat cenderung mengalami *empowerment* psikologis.

Inovasi prosedur informal untuk mengatasi hambatan yang muncul dari buruknya pelayanan pemimpin, seperti mengembangkan checklist keputusan yang dapat diambil tanpa otorisasi, membuat kesepakatan tim tentang batasan wewenang, atau menggunakan teknologi komunikasi untuk mendapatkan persetujuan jarak jauh.

Mekanisme-mekanisme adaptasi ini menunjukkan bahwa organisasi publik memiliki kapasitas resiliensi yang sering diabaikan dalam literatur. Namun, resiliensi ini tidak muncul secara otomatis tetapi bergantung pada kualitas relasi antar-pegawai, budaya organisasi yang memberdayakan, dan kapasitas *Emotional*

Intelligence kolektif. Penelitian ini akan mengeksplorasi kondisi-kondisi yang memfasilitasi atau menghambat munculnya mekanisme adaptasi tersebut.

2.3.5. Diagram Kerangka Pemikiran



Narasi Diagram: Diagram kerangka pemikiran menggambarkan alur hubungan yang dimulai dari fenomena buruknya pelayanan sebagai konteks utama penelitian. Keluhan masyarakat ini mengganggu proses pembentukan dan pemeliharaan *Empowerment Relationship* yang dikonseptualisasikan melalui dimensi LMX (*trust, respect, obligation, affect*) dan *Transformational Leadership* (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*). Gangguan relasi kekuasaan ini dimoderasi oleh *Emotional Intelligence* baik pemimpin maupun pegawai, yang menentukan seberapa efektif kedua belah pihak dapat mengelola dampak emosional buruknya pelayanan.

Relasi kekuasaan yang terganggu kemudian mempengaruhi dinamika emosional organisasi, menciptakan berbagai respons afektif yang dikonstruksi secara individual dan kolektif. Dinamika emosional ini memediasi dampak buruknya pelayanan terhadap kualitas pelayanan publik yang diukur melalui lima dimensi SERVQUAL. Namun, proses ini tidak bersifat linear deterministik. Garis putus-putus dalam diagram menunjukkan mekanisme adaptasi dan resiliensi yang dapat memoderasi atau bahkan membalikkan dampak negatif, seperti munculnya *informal leadership*, sistem dukungan *peer-to-peer*, dan inovasi prosedur. Keseluruhan proses ini terjadi dalam konteks sosio-kultural Kabupaten Bengkulu Selatan yang memiliki nilai-nilai hierarkis-paternalistik dan ketergantungan tinggi masyarakat terhadap pelayanan pemerintah, yang turut membentuk interpretasi dan respons terhadap fenomena buruknya pelayanan.